

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS
CLIENTES DE UMA LOJA DE CONFECÇÕES**

Betina Fin

Lajeado, junho de 2015

Betina Fin

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES DE UMA LOJA DE CONFECÇÕES

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Hélio Diedrich

Lajeado, junho de 2015

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES DE UMA LOJA DE CONFECÇÕES

Betina Fin¹

Hélio Diedrich²

RESUMO: A concorrência acirrada que existe entre as empresas e as constantes mudanças que apresenta o mercado da moda, principalmente no ramo da confecção, faz com que as empresas necessitem analisar e aprimorar seus processos para poderem manter-se de maneira competitiva no mercado. Ante o exposto, este artigo objetiva propor melhorias no processo de atendimento dos clientes de uma loja de confecções. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: (1) Analisar o processo atual identificando possibilidades de melhoria; (2) Elaborar o fluxograma e a descrição do atual processo da empresa; (3) Apresentar um novo processo representado também graficamente através de um fluxograma seguido da descrição das melhorias sugeridas; (4) Elaborar um quadro com os problemas e sugestões de melhorias. Para efetivamente cumprir com estes objetivos, é utilizado o método de análise e melhoria de processo, que consiste em etapas a serem seguidas para obter melhorias na empresa. Nestas etapas são utilizadas ferramentas como *brainstorming* e o fluxograma de processos para poder entender, mapear e melhorar o processo. As observações foram feitas no local onde ocorre o atendimento aos clientes, com o objetivo de visualizar todos os detalhes relacionados às atividades da chegada do cliente até a finalização da compra. Realizada a análise, apresenta-se um quadro de melhorias seguidas objetivando a implementação das mesmas. Na fundamentação teórica, são abordados conceitos de gestão de processos, fluxograma, melhoria de processos e métodos. Quanto aos métodos utilizados, a pesquisa é classificada como aplicada e um estudo de caso de abordagem qualitativa.

Palavras-chaves: Gestão de Processo. Fluxograma. Análise e Melhoria de Processo.

1 INTRODUÇÃO

Empresas de pequeno porte normalmente são organizadas e gerenciadas pelos seus próprios fundadores. Quando estes estão capacitados para administrar uma empresa, o êxito quase sempre é a consequência, no entanto, quando não existe esta capacitação e os mesmos não procuram uma consultoria especializada, este tipo de empresa está mais propícia a apresentar falhas na organização e nos procedimentos diários. Este é o caso da empresa analisada no presente artigo, Loja e Mercado Fin, uma empresa familiar que atua há dezessete anos no comércio varejista do município de Roca Sales – RS.

Neste trabalho é apresentada uma análise detalhando todo o processo de atendimento dos clientes da empresa, a partir disso foram aplicadas ferramentas para identificar e sugerir

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. bety_fin@hotmail.com

² Bacharel em Administração (FATES). Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS) – Professor de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. heliodiedrich@gmail.com

melhorias nesse processo.

Uma empresa é composta de inúmeros processos, a importância de estudar detalhadamente cada um deles está na possibilidade de visualizar novas formas de realizar as atividades que fazem parte destes processos de um modo mais eficaz, eliminando assim atrasos, falhas, filas, retrabalhos, custos extras, desperdícios.

Este artigo objetiva, a partir da análise e da proposição de melhorias, aprimorar o processo de atendimento dos clientes da loja de acordo com a ideia de Paim et al. (2009), que afirma ser a gestão por processos uma das maneiras mais eficazes de integrar, flexibilizar e inovar uma empresa, tornando-a mais competitiva dentro de seu ramo de atuação.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: quais ações devem ser empregadas para melhorar o processo de atendimento dos clientes da loja de confecções analisada? O objetivo geral deste trabalho é propor melhorias no processo de atendimento dos clientes em uma loja de confecções. Quanto aos objetivos específicos, objetiva-se: (1) Analisar o processo atual identificando possibilidades de melhoria; (2) Elaborar o fluxograma e a descrição do processo atual da empresa; (3) Apresentar um novo processo representado graficamente através de um fluxograma seguido da descrição das melhorias sugeridas; (4) Elaborar um quadro com os problemas e as sugestões de melhorias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvimento da fundamentação teórica, são abordados conceitos de autores de gestão de processos, fluxograma, análise de processos, melhoria de processos, métodos e estudo do trabalho.

2.1 Gestão de processos

Com a concorrência existente no comércio varejista, as empresas devem buscar conhecer e gerenciar cuidadosamente seus processos. Para tornar as empresas mais competitivas, é essencial que se considere também as relações e inter-relações existentes entre cada processo, já que um processo é dependente e sofre alterações com as mudanças dos

demais processos (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

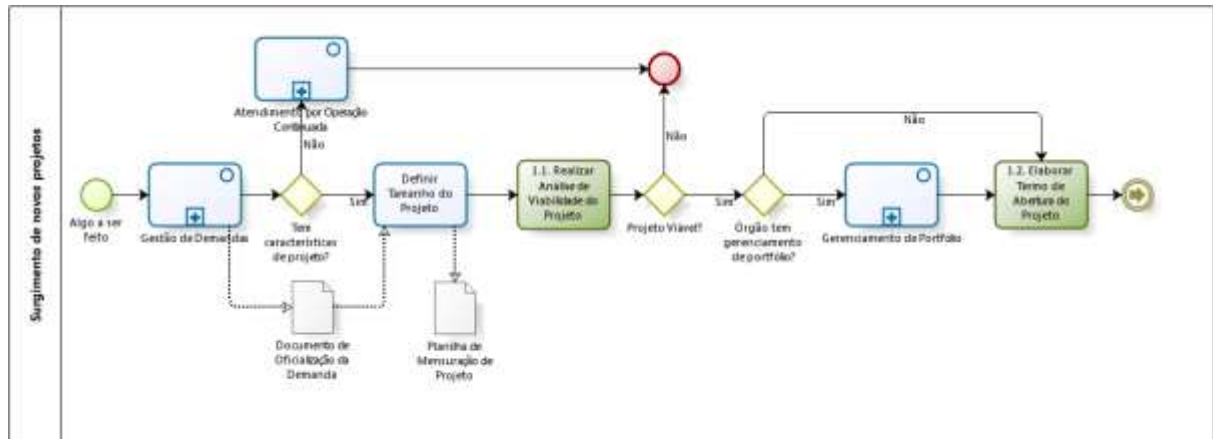
Baseado em Paim et al. (2009), é possível classificar como eficaz a gestão de processos quando esta englobar, de maneira eficiente, três grupos de tarefas que consistem em: a) deve-se retratar os processos atuais, que permitam assim visualizar novas formas mais aprimoradas de realizar as tarefas diárias, b) deve-se buscar gerenciar diariamente essas mudanças no processo, para que se possa, verdadeiramente, implementar esta nova forma de operar as tarefas, c) por último, buscar a promoção do aprendizado e a evolução dos processos.

2.2 Fluxograma de processos

Conforme Paladini (2000), os fluxogramas são ferramentas que auxiliam as organizações a entenderem seus processos com mais facilidade e clareza, tendo como objetivo apresentar uma sequência de fluxos interligados entre si, que apresentam uma visão global do que está acontecendo em cada etapa de um processo. Neste artigo, o fluxograma utilizado para estrutura da pesquisa foi o *software BizAgi Process Modeler* (FIGURA 1). Esta ferramenta estrutura de maneira organizada os vários processos que existam numa organização e as relações existentes entre eles.

Segundo Krajewski, Ritzman, e Malhotra (2009), o fluxograma tem, primeiramente, a função de simbolizar os processos, deste modo permite tornar as etapas das atividades mais compreensíveis e, conseqüentemente, mais fáceis de serem gerenciadas e melhoradas quando for necessário. O fluxograma também tem a função de, através de suas formas, representar os fluxos, sejam de clientes, de informações e ou de materiais das distintas etapas dos processos.

Figura 1 - Fluxograma desenvolvido no *software BizAgi Process Modeler*



Fonte: SISP, 2014(Surgimento de novos projetos).

Para estruturar um fluxograma, são necessários símbolos que, normalmente, não sofrem muitas alterações de um fluxograma para outro (BALLESTERO-ALVAREZ, 1997).

No Figura 2 são apresentados os principais símbolos utilizados para compor um fluxograma.

Figura 2 - Elementos da notação utilizados na modelagem de processos

Elemento	Descrição	Notação
<i>Pool</i>	Cada <i>Pool</i> representa um participante no processo.	
Evento	O evento inicial indica quando um determinado processo começa. Nesse caso, todos os <i>pool</i> tem evento de início.	
	O evento final indica quando um determinado processo termina. Todos os <i>pool</i> terminam com um evento final.	
Fluxo Sequencial, Normal	É utilizado para mostrar a ordem em que as atividades foram executadas. Apresentado nos eventos de início dos processos.	
Fluxo mensagem	O fluxo de mensagens é utilizado para mostrar a comunicação entre dois participantes do processo.	
Atividade	Uma atividade é uma unidade de trabalho de um processo. Nesse caso as atividades são os trabalhos que são executados dentro do processo.	
<i>Gateways</i>	São utilizados para representar e efetuar desvios. Nesse caso, uma condição com duas opções de decisão.	
Anotação	Utilizadas para representar as informações sobre o funcionamento do processo e os passos durante a execução e facilitar a compreensão de cada atividade.	

Fonte: Adaptado por Pereira (2011, p. 52).

2.3 Melhoria de processos

Na melhoria de processos, foco deste trabalho, deve-se analisar cuidadosamente cada etapa, para poder sugerir melhorias onde forem necessárias. Estas melhorias têm como objetivo aumentar a satisfação dos clientes, reduzir perdas, aumentar o lucro, diminuir os retrabalhos, filas e os movimentos desnecessários (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009). Conforme já mencionado no presente trabalho, foram utilizadas ferramentas como fluxograma, *brainstorming* para examinar e, posteriormente, sugerir melhorias no processo de atendimento dos clientes da empresa citada.

Melhoria de processos é o estudo sistemático das atividades e fluxos de cada processo para melhorá-lo. Sua finalidade é “saber os números”, entender o processo e extrair os detalhes. Uma vez que um processo é entendido, ele pode ser melhorado. A pressão incansável para proporcionar melhor qualidade a preços mais baixos, significa que as empresas devem rever continuamente todos os aspectos de suas operações (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA 2009, p.119, grifo do autor).

2.4 Análise e melhoria de processos

Baseando-se em Krajewski, Ritzman, e Malhotra, (2009), a análise de processos tem o propósito de verificar como o trabalho é realmente executado, para assim poder identificar diferentes maneiras, mais aperfeiçoadas de executar as tarefas diárias. Esta análise é dividida em seis etapas que formam um ciclo de melhorias na organização. Na primeira etapa acontece a identificação de oportunidades, ou seja, deve-se analisar se há necessidade de melhorias em algum processo. Para identificar essas lacunas, deve-se fazer questionamentos voltados ao processo atual, como, por exemplo, a satisfação do cliente perante os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

A segunda etapa refere-se à identificação do escopo, isto é, deve-se definir o processo ou os processos que devem ser analisados, podendo este envolver toda a empresa ou analisar apenas um procedimento.

No terceiro passo é importante documentar o processo. Nesta documentação devem-se constar os insumos utilizados, os laços com fornecedores, clientes e colaboradores. Uma opção para ser utilizada neste passo é o fluxograma, uma ferramenta para auxiliar na avaliação do processo.

Na quarta etapa busca-se avaliar o desempenho do processo, baseando-se em

indicadores que podem ser: os custos de cada etapa do processo e o tempo de espera do cliente. Depois de reconhecidos os indicadores, deve-se ir ao local onde ocorre o processo e fazer anotações, coletando dados sobre o fluxo de operações. Feito isso se avança para a etapa cinco da análise dos processos, a qual consiste em redesenhar o processo, isto é, utilizar o processo real para identificar lacunas e possíveis melhorias relacionadas à qualidade, à redução de retrabalhos e aos desperdícios para obter-se o fluxo desejado. Uma alternativa nesta etapa é a implementação do método *brainstorming*, no qual a equipe que conhece e vivencia o processo diariamente pode sugerir ideias de melhorias.

A última etapa do processo consiste na implementação das melhorias propostas na etapa anterior, podendo-se estruturar, em um quadro com os problemas, as sugestões de melhorias para estes. Nota-se que, se for utilizado métodos como o *brainstorming*, as pessoas estarão mais comprometidas com as mudanças, já que ajudaram a elencar estas alterações.

2.5 Brainstorming

Como esta técnica foi a utilizada neste trabalho, é importante defini-la. Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o *brainstorming* é uma ferramenta utilizada para agrupar mais ideias de melhorias, reunindo-se as pessoas que estão ligadas diariamente com os processos para que se posicionem diante das falhas e comprometam-se com sugestões relacionadas às melhorias do processo em questão.

Para os autores citados, o *brainstorming* pode ser utilizado na etapa de redesenhar o processo, para que as melhorias sejam relevantes aos que fazem a rotina da empresa acontecer: os funcionários, deixando-os mais implicados com as mudanças.

2.6 Arranjo físico

O arranjo físico tem importância significativa neste estudo, já que, analisando-o poder-se-á utilizar melhor os espaços que ainda não estão sendo bem aproveitados. É importante então, para a melhoria do processo em questão, que seja revisto o *layout* da empresa para assim otimizar espaços vagos (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Segundo Chiavenato (2005, p. 86), o *layout* é disposição eficiente de “máquinas, homens e materiais, procurando a melhor combinação dos três: operações das máquinas, produtividade do trabalho e fluxo dos materiais”.

Conforme Vieira (1975, p. 29), “Um bom *layout* deve satisfazer a seis princípios básicos”.

Baseando-se nesse autor, o primeiro princípio é a integração, que consiste na junção ideal de máquinas, homens e insumos. O segundo princípio é a mínima distância, ou seja, para um arranjo físico ser eficiente o produto deve deslocar-se o mínimo possível. O terceiro princípio é o fluxo, busca-se então organizar as máquinas para possibilitar um melhor fluxo de materiais, devendo-se evitar o encontro de fluxos.

O quarto princípio é o uso do espaço cúbico, ou seja, o melhor aproveitamento das dimensões: vertical, longitudinal e horizontal da empresa. O quinto princípio contemplar a satisfação e segurança dos colaboradores. Neste princípio o foco é o ser humano, buscam-se melhores condições de trabalho para evitar acidentes, com isso procura-se melhorar a iluminação, ventilação, ruídos, etc. O último princípio é a flexibilidade, que consiste em um arranjo físico que seja de fácil adaptabilidade a novas mudanças, como por exemplo, a compra de uma nova máquina.

2.7 Influências das cores no ambiente de trabalho

Ao analisar processos também são necessárias melhorias em seu entorno (ambiente de trabalho). Para melhorar este ambiente de trabalho na empresa, é importante que seja feito um estudo relacionado ao uso das cores neste ambiente, para poder escolher a cor mais adequada, já que, além de decorarem o ambiente, elas causam sensações afetivas, que podem ser tanto positivas quanto negativas.

As cores são reconhecidas pelos homens através de ondas de diferentes dimensões que são identificadas pelo seu cérebro (FARINA; PEREZ; BASTOS, 2006). Farina, Perez e Bastos (2006, p. 96) afirmam que as cores “constituem estímulos psicológicos para a sensibilidade humana, influenciando no indivíduo para gostar ou não gostar de algo, para negar ou afirmar, para se abastecer ou agir”. No Quadro 1, estão descritas as sensações que cada cor

transmite para o ser humano.

Quadro 1 – Sensações transmitidas pelas cores

Cor	Sensações
Branco	Ordem, paz, limpeza, morte, tristeza, carência, solidão, divindade, alma, otimismo e modéstia.
Preto	Sombrio, depressivo, sujeira, morte, temor, mal, miséria, tristeza, dor, desgraça e melancolia.
Cinza	Neutralidade, tédio, tristeza, velhice, desânimo, passado, aborrecimento e sabedoria.
Vermelho	Aumento da pressão sanguínea, força, calor, sensualidade, paixão, energia, violência e emoção.
Laranja	Desejo, dominação, sensualidade, luminosidade, prazer, humor, alegria, dureza e força.
Amarelo	Alegria, espontaneidade, poder, ciúmes, conforto, esperança, egoísmo, inveja e originalidade.
Verde	Descanso, relaxamento, calma, paz, bem-estar, saúde, natureza, esperança, juventude e ciúmes.
Azul	Espaço, verdade, sentido, afeto, intelectualidade, paz, serenidade, infinito, fidelidade e amizade.
Roxo	Fantasia, mistério, eletricidade, justiça, egoísmo, espiritualidade, delicadeza e calma.
Marrom	Pensar, melancolia, resistência, vigor e doença.
Rosa	Feminilidade, encanto, amabilidade, inocência e frivolidade.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Farinha, Perez e Bastos (2006, p. 97).

2.8 Ergonomia

Este artigo buscou analisar e melhorar o processo de atendimento aos clientes da Loja e Mercado Fin. Para alcançar este objetivo, foi importante visualizar as possíveis melhorias no entorno do processo, utilizando-se de contribuições que os estudos da ergonomia agregaria a este processo, já que têm como foco melhorar as condições de trabalho dos funcionários, entre outras a higiene e segurança no ambiente de trabalho. Para obter-se essa melhoria, deve-se observar o homem no seu local de trabalho e todo seu entorno, como as máquinas que ele opera, as ferramentas que utiliza e ambiente em que está inserido (MORAES; MONT'ALVÃO, 2003).

Conforme Iida (2005), a ergonomia busca melhorar os índices de desempenho dos funcionários com base nas tarefas diárias e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. Este melhor desempenho está ligado a uma melhor integração do homem com o seu local de trabalho. Como resultado disto há uma diminuição da fadiga, do estresse, erros e riscos de acidentes.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta etapa do artigo tem como objetivo apresentar os tipos de procedimentos utilizados na pesquisa, podendo ser classificada quanto aos seus objetivos, sua natureza de abordagem e seus procedimentos técnicos.

Quanto ao método este trabalho é classificado como um projeto de pesquisa aplicada, Vergara (2007, p. 47) define que esta pesquisa é “fundamentalmente motivada pela necessidade de revolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, que engloba determinado comportamento de situações e de variáveis (GIL, 2010). Essa abordagem conforme Malhotra et al. (2005), busca qualificar dados, proporcionando uma melhor compreensão e visão do problema.

Além das caracterizações anteriores, desenvolveu-se um estudo de caso, cujo estudo aplicou-se apenas na empresa Loja e Mercado Fin, não envolvendo mais nenhuma outra organização. Um estudo de caso é um estudo focado em poucos objetivos, permitindo uma análise mais aprofundada em cada um deles (GIL, 2010).

Para este trabalho foram coletados dados primários, que são os dados que foram fornecidos pela empresa analisada, e dados secundários, que foram retirados de fontes de pesquisa. Os dados primários são classificados, conforme Mattar (2005, p. 141), como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.”

Os dados secundários são aqueles que foram obtidos pelas pesquisas documentais e bibliográficas, uma vez que estes dados que já foram analisados e organizados (MATTAR, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

A empresa objeto do estudo, Loja e Mercado Fin LTDA., contempla na mesma estrutura física uma loja de confecções e um mercado de produtos diversos. A empresa em questão é familiar, teve o início de suas atividades no ano de 1997, atuando no comércio do município de Roca Sales/RS. Atualmente conta com cinco colaboradores em seu quadro

funcional, além dos proprietários, distribuídos estes no mercado e na loja.

Por sugestão dos gestores, este estudo foi focado na loja de confecções, observando o processo de atendimento dos clientes para identificar e manter ações positivas do atual processo e propor melhorias nas demais ações. Este processo melhorado servirá também como base no treinamento dos atuais colaboradores e os possíveis futuros colaboradores.

Deste modo, inicialmente apresenta-se o fluxograma atual, conforme a descrição a seguir, no qual foram destacados pontos positivos e pontos com possíveis melhorias dentro do processo de atendimento.

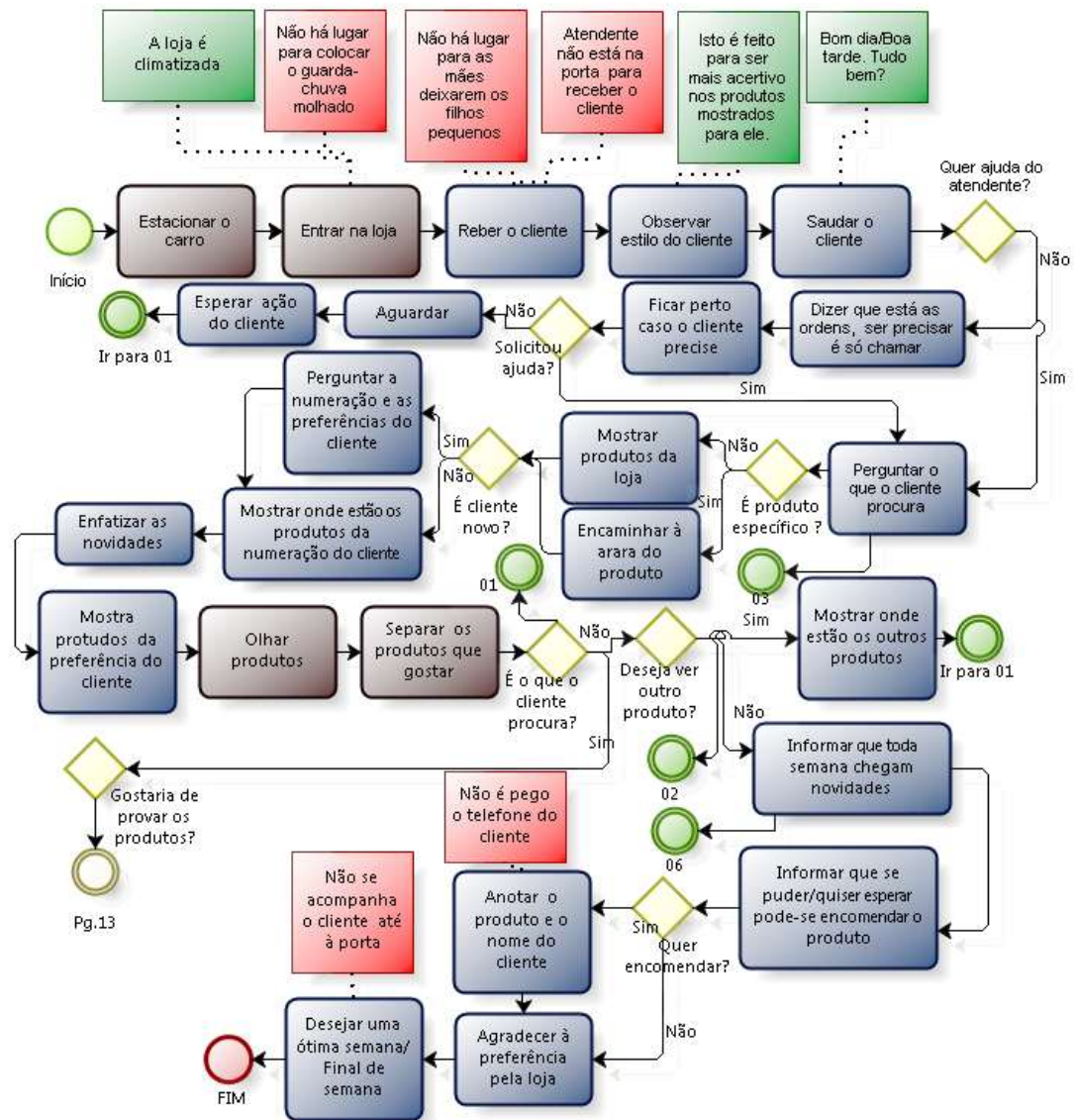
4.1 Fluxogramas do processo atual

O fluxograma do processo atual de atendimento dos clientes na loja foi desenvolvido utilizando o *software Bizagi Process Modeler*. Este processo foi descrito com base em observações e informações coletadas no local onde ocorre o atendimento aos clientes. Foram realizadas diversas observações com diferentes atendentes, horários e climas.

Para facilitar a compreensão do fluxo, foram determinadas cores para cada ação do fluxograma, em marrom estão as ações realizadas pelos clientes e o azul as ações do atendente. As caixas de anotações, que são ligadas ao diagrama por linha pontilhada, foram utilizadas para acrescentar informações adicionais na sequência do fluxo, as quais permitem uma melhor compreensão do leitor. Estas anotações foram separadas em dois grupos: em vermelho são as que apresentam falhas e as que estão na cor verde são pontos positivos no processo de atendimento dos clientes da loja. Os símbolos de círculos da cor verde representam a continuidade do processo.

O fluxograma do processo atual, apresentado nas Figuras 3 e 4, contempla o atendimento do cliente ao chegar à loja até onde a escolha de um produto. A Figura 5 é um subprocesso, o qual envolve o pagamento e o crédito, que se inicia no momento em que o cliente dirige-se para o caixa.

Figura 3 - Fluxograma do processo atual 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4 - Fluxograma do processo atual 2

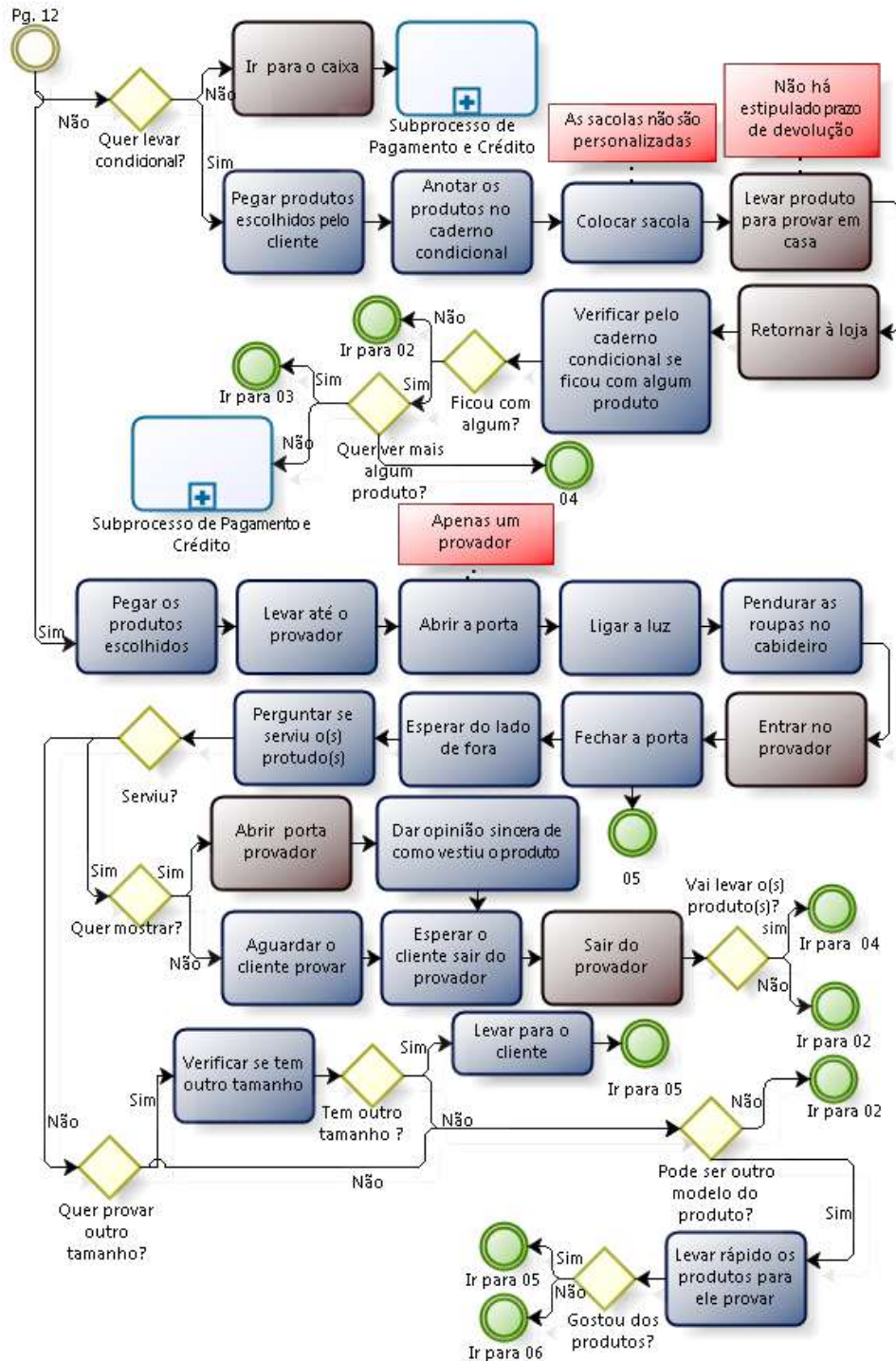
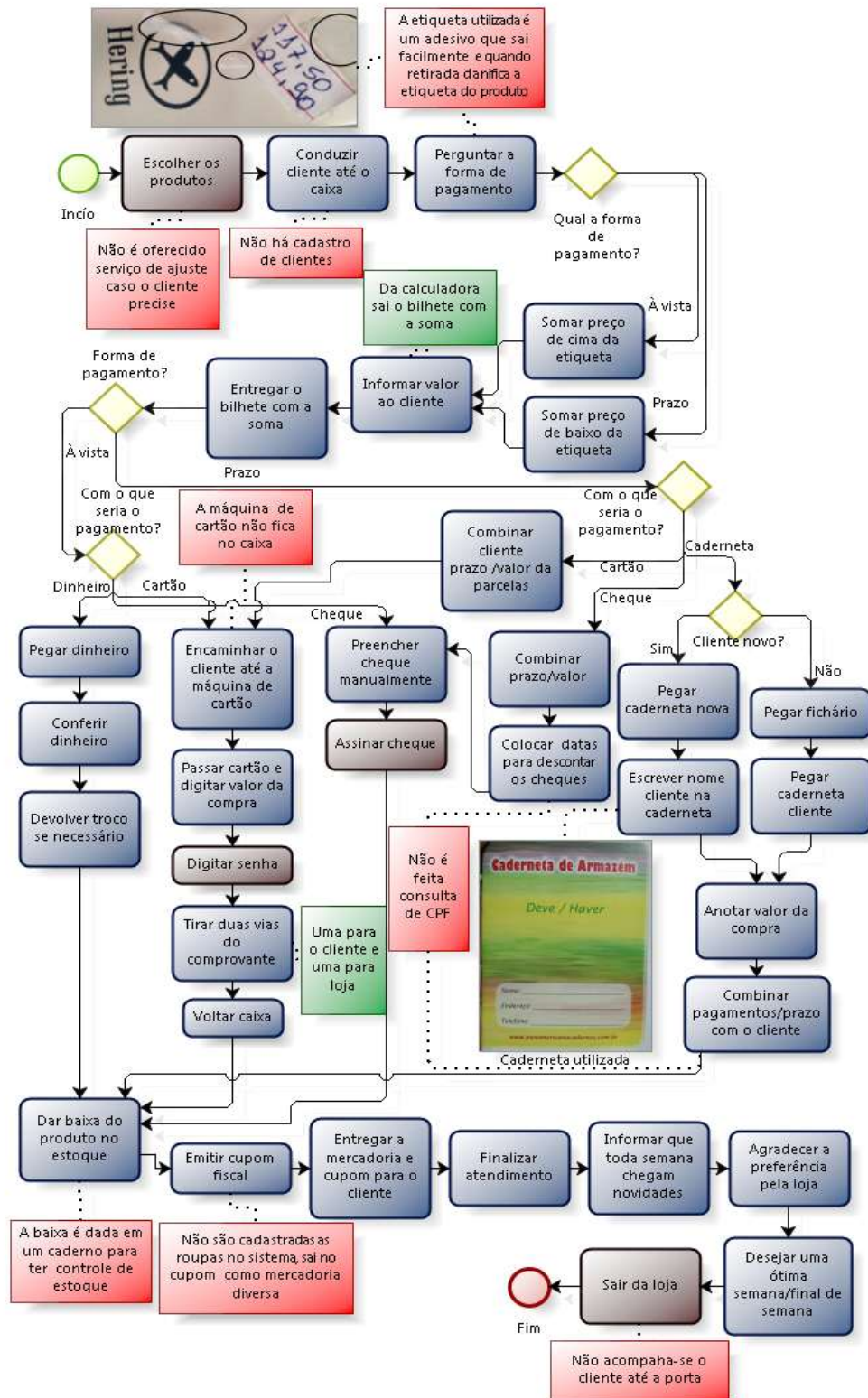


Figura 5 - Subprocesso de pagamento e crédito



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Descrição do processo atual

O processo de atendimento dos clientes, conforme as Figuras 3 e 4, inicia-se com a chegada do cliente à loja. Ao estacionar seu carro na vaga de estacionamento e dirigirem-se à loja, muitas vezes, ao chegar não é recepcionado pelos atendentes da loja, visto que, por serem loja e mercado juntos, estes estão ocupados com outras atividades. Nos dias chuvosos percebeu-se que empresa não disponibiliza aos clientes um local para que possam colocar seus guarda-chuvas molhados, o que deixa o piso da loja molhado e por consequência, escorregadio. O atendente, ao observar que chegaram os clientes, dirige-se até os mesmos. Destaca-se também que o tempo que leva para chegar até o cliente é precioso, pois, neste período, aproveita-se para analisar o estilo de vestir do cliente e ser mais assertivo nas opções de produtos oferecidos a ele.

Após o atendente saudar o cliente, questiona-o se precisa de sua ajuda para encontrar o que procura ou se prefere olhar sozinho as opções expostas nas araras. Se o cliente não solicitou a ajuda, o atendente fica nas proximidades à disposição, caso ele necessite de seu auxílio. Contudo, se o cliente solicitou ajuda, busca-se entender o que o cliente procura, o tamanho que este necessita e o encaminha até a arara onde estão expostas as mercadorias disponíveis ao perfil e numeração deste comprador. Os atendentes da loja estão orientados para enfatizar as novidades que chegaram na loja.

Depois de esperar o cliente olhar os produtos, em qualquer das situações citadas anteriormente, o atendente deve buscar identificar se os produtos que o cliente está procurando são os que ele está olhando. Se não forem, pergunta-se se quer ver mais alguma mercadoria, caso queira, mostrar onde estão estes produtos solicitados. Se ele não quiser, por não ser o que ele procurava, o atendente o informa que toda semana chegam novidades. Sugere-se ao cliente que encomende ou aguarde por novas mercadorias. Caso este não possa esperar, deve-se agradecer a preferência pela loja e desejar-lhe um ótimo final de semana ou semana. Não se acompanha o cliente até a porta na saída. É importante ressaltar que não é anotado o telefone do cliente caso ele tenha encomendado a mercadoria, quando chega à mercadoria encomendada, em muitos casos, ficam dias até o cliente ir até a loja novamente.

Se os produtos que o cliente estava olhando são os que estava procurando, orientar sobre o local para provar os produtos. É importante ressaltar que há apenas um provador de roupas na loja. Se este optar por não querer provar na loja, tem a opção de levar as

mercadorias para experimentar no conforto da sua casa. Se assim preferir, a atendente registra as peças que o cliente está levando e aguarda seu retorno à loja para verificar se ficou com alguma das peças. Se o cliente comprar alguma mercadoria, inicia-se o subprocesso de pagamento e crédito, descrito mais à frente. Em outro caso, se o cliente quiser pagar a mercadoria sem provar, porque é um produto que já tenha comprado e só muda a cor, então inicia-se o subprocesso de pagamento e crédito.

Caso optar por experimentar os produtos, o atendente pega as peças que ele escolheu conduzindo-o até o provador, abre a porta, liga a luz e pendura as mercadorias em cabides para esta finalidade. Aguarda que o cliente entre no provador e fecha a porta. Não havendo a necessidade de o atendente ver as peças que está provando, o atendente aguarda o cliente até este sair do provador. Já se quer uma opinião do atendente, estes são orientados pela loja a serem sinceros em suas opiniões, tendo o bom senso e a sensibilidade de identificar o gosto do cliente: peças mais ajustadas ou não, comprimento, cores e preferências de cada um.

Partido do princípio de que os produtos não sirvam, oferecer outros tamanhos, caso não tiver a numeração do cliente, oferecer outro modelo similar ao produto anteriormente provado. Se o cliente não quiser, como descrito anteriormente, deve-se avisar o cliente que toda semana chegam novidades.

É importante ressaltar que o cliente, durante essa ação acima descrita, está dentro do provador, então o atendente deve ser rápido na hora de mostrar as peças alternativas às que ele havia vestido. Caso ele goste das mercadorias oferecidas, retorna-se na ação de experimentar os produtos.

Conclui-se o fluxograma atual com a escolha de uma peça pelo cliente e inicia-se um novo fluxo, o processo de pagamento e crédito.

4.3 Subprocesso pagamento e crédito

O subprocesso pagamento e crédito conforme a Figura 5, inicia-se ao conduzir o cliente até o caixa, questionando-o sobre a preferência do cliente em pagar à vista ou a prazo as mercadorias. Se optar por pagar à vista, somar o valor “de cima” da etiqueta de preço, se quiser pagar a prazo, os preços “de baixo”. O valor à vista tem 6% de desconto sobre o valor a

prazo, ambos disponíveis na etiqueta. A etiqueta citada anteriormente apresenta problemas, pois rasura a etiqueta original do produto quando retirada, o que deprecia a imagem do produto. Após a soma, em uma calculadora fixa no caixa, informar o valor dos produtos ao cliente.

Importante ressaltar que não há cadastro de clientes da loja. O pagamento sendo à vista, há três maneiras disponibilizadas pela loja: cheque, que é preenchido manualmente, cartão, onde se deve conduzir o cliente até a máquina de cartões, por fim a opção é o pagamento em dinheiro, onde o atendente confere o valor recebido, devolvendo o troco se necessário. A loja disponibiliza máquina para verificar a autenticidade das notas, porém está com a lâmpada queimada há dois meses.

No caso do cliente ter solicitado pagamento a prazo, a loja tem convênio com o CDL para consultar o CPF, porém não é utilizado. Na compra a prazo, também há três opções de pagamento: cartão, conduz-se o cliente até a máquina de cartão e verifica-se em quantas vezes ele gostaria de efetuar o pagamento, após selecionar a opção desejada, aguardar a processamento com sucesso dos valores. Outra opção é fazer um ou mais cheques pré-datados, preenchem manualmente um ou mais cheques e colocam as datas definidas pela loja e pelo cliente embaixo da assinatura do mesmo. A terceira opção é a que tem o maior nível de inadimplência na loja, a “caderneta”, local de registro de clientes e dos valores devidos pelas mercadorias adquiridas. As pessoas descontam mensalmente uma quantia, sendo que este valor não é fixo, pois não são oferecidos carnês com valores definidos. Como não é um carnê que tenham data e valores exatos para pagamento, não se pode lançar no CDL como inadimplência.

Após o pagamento das mercadorias, a atendente registra a saída da mercadoria do estoque como produtos vendidos, não se utiliza um sistema informatizado, lançando os movimentos de forma manual em um caderno. Depois é emitido cupom fiscal de mercadoria diversa, o qual é entregue ao cliente juntamente com a sacola de mercadorias adquiridas. Na finalização do atendimento, não é alertado sobre prazos e condições de trocas.

Antes da saída do cliente, o atendente lembra que toda semana chegam novidades na loja, e deseja-lhe uma ótima semana/final de semana, é importante destacar que a atendente não acompanha o cliente até a porta de saída.

Na observação feita nessa loja de confecções, além dos pontos de melhoria nas ações, necessita-se de melhorias no entorno do processo, como um estudo do layout da loja para utilizar os espaços ainda não aproveitados, adequando a iluminação do provador e melhor explorar a vitrine. Nas Figuras 6 e 7 é possível visualizar o fluxograma do processo de atendimento dos clientes e na Figura 8 o subprocesso de pagamento e crédito.

5 MODELO PROPOSTO

Para a melhoria do processo em estudo, o fluxograma foi utilizado para examinar o processo atual e também para redesenhar o processo com as melhorias propostas, recorreu-se também ao método *brainstorming*. Nesta etapa foi realizada uma reunião juntamente com os colaboradores e proprietários da loja para a coleta de sugestões e possibilidades de melhorias no processo de atendimento.

5.1 Fluxograma do processo proposto

O resultado ante ao referido é um novo fluxo das atividades do processo de atendimento aos clientes da loja de confecções. O fluxograma do processo proposto para a loja, às informações e ações na cor verde são as melhorias sugeridas para este processo.

Figura 6 - Fluxograma do processo proposto 1

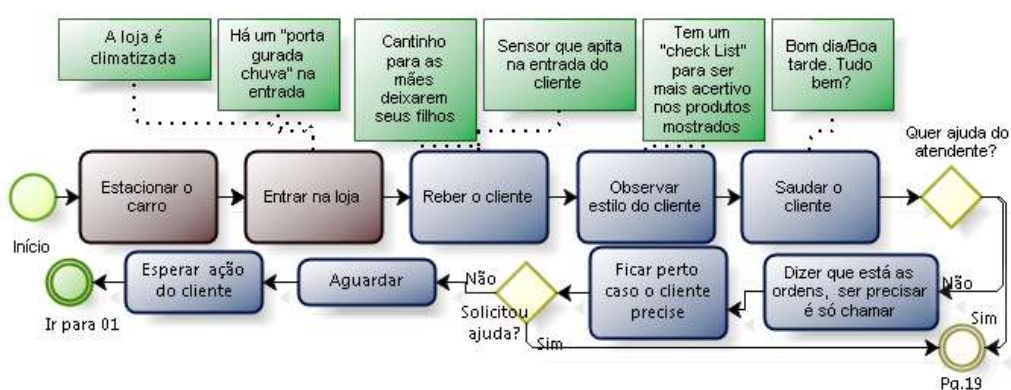


Figura 7 - Fluxograma do processo proposto 2

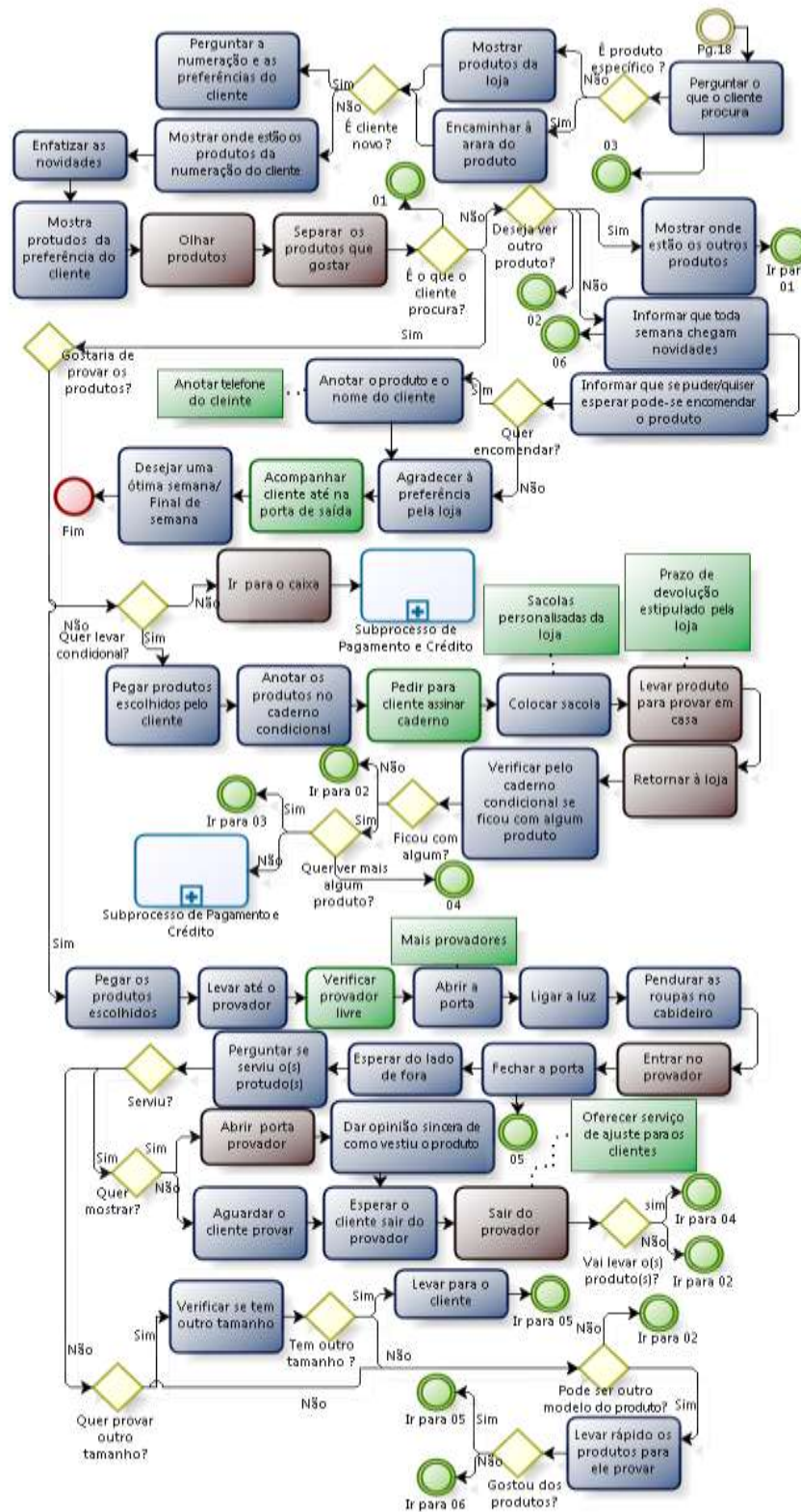
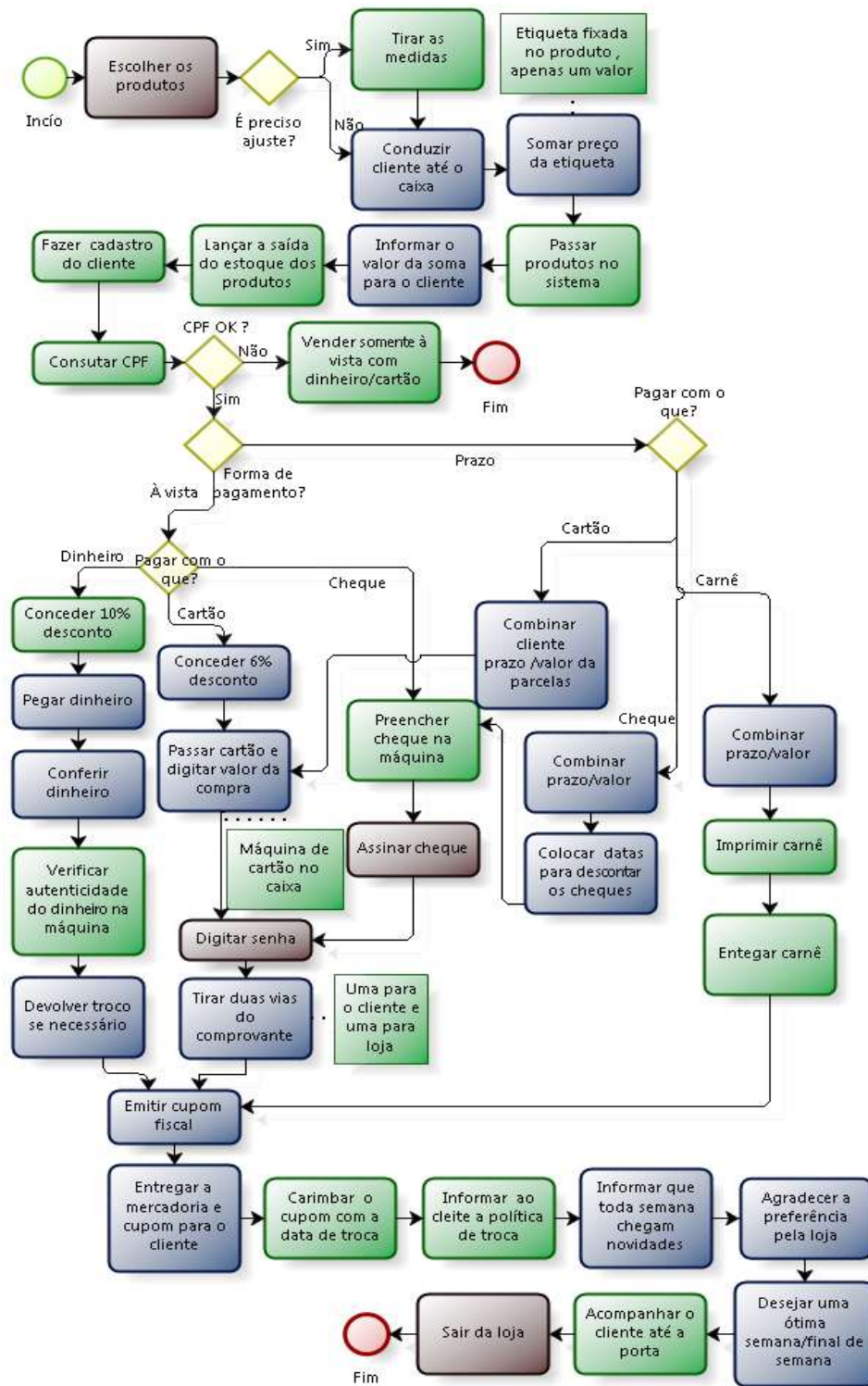


Figura 8 – Subprocesso de pagamento e crédito



5.2 Análise do fluxograma proposto

Mediante a observação e análise do fluxograma do processo proposto Figura 6, 7 e 8, foram sugeridas melhorias no processo de atendimento dos clientes. A descrição a seguir contempla apenas as sugestões de melhoria propostas pela autora, juntamente com os proprietários e colaboradores da loja.

As primeiras melhorias são no intuito de atrair mais os clientes a entrar na loja, então se sugere que seja refeita a fachada da loja, para torná-la mais atual e atraente, assim como a vitrine. Foi sugerido que sejam adquiridos mais manequins e também que os atendentes tematizem a vitrine com datas especiais, como dia das mães/pais, dia dos namorados, primavera e promoções feitas pela loja, além das liquidações.

Ainda tencionando em propagandear e atrair clientes para a loja, deve-se elaborar e confeccionar sacolas que tenham a logomarca da loja, o que aumentará a visualização da empresa, pois quando o cliente sair da loja estará fazendo uma propaganda gratuita por onde passar com a sacola.

Verificaram-se questões como: a falta de lugar para serem colocados os guarda-chuvas nos dias chuvosos, o que evitaria o piso da loja ficar molhado e por consequência disto escorregadio. Juntamente com os colaboradores da loja, sentiu-se a necessidade de criar um espaço para deixar as crianças que acompanham suas mães nas compras, para que assim não fiquem entediadas e as mães consigam comprar com mais tranquilidade.

É importante refletir sobre a influência das cores do ambiente. No caso desta loja é toda pintada de branco, o que vai de encontro ao estudo das cores, o qual diz que torna-se cansativo, triste, porém acarreta sinônimo de limpeza, ordem e paz. A dica neste caso seria pintar uma parede de outra cor, o que nos leva a um estudo para escolher a melhor cor, baseando-se nos interesses e públicos da empresa.

Uma das questões que também se verificou na análise do processo foi que os atendentes não recepcionam o cliente na porta por estarem desempenhando tarefas relacionadas ao mercado. A sugestão para este caso seria à análise do custo benéfico de ser instalado um sensor na porta para, quando o cliente entrar na loja, este sinalizar aos atendentes a necessidade imediata do atendimento deste cliente. Este tempo de chegada ao cliente deve ser aproveitado pelos colaboradores da loja como um *check list* para poder analisar o perfil de

compra do cliente, assim sendo mais assertivo nas opções a ele ofertadas.

Contudo, se o cliente não gostar dos produtos em oferta na loja, ele tem a opção de encomendar a mercadoria desejada, e nesta etapa não se tem a atitude de registrar o telefone do cliente, o que tem dificultado o contato quando chega mercadoria. Com isso propõe-se que o atendente anote além da encomenda, o nome do cliente e seu telefone, para que, quando chegar a mercadoria na loja, imediatamente ligue-se para o cliente diminuindo o tempo de espera dele pelo produto desejado.

Observou-se na análise o entorno do processo e percebeu-se que a loja tem espaços livres que não são aproveitados, então se sugere que se faça um estudo do *layout* na loja para que se ampliem os provadores e a consequente redução das filas que ocorrem neste local em dias de movimento.

Além da necessidade de mais provadores, são necessários acrescentar-lhes mais ganchos para pendurar roupas e é impreterível que seja melhorada a iluminação, o que valoriza o momento do vestir a peça, facilitando a venda. Também com uma melhor iluminação o cliente não precisará mais abrir a porta do provador para poder observar melhor como ficam os produtos vestidos em seu corpo.

Para melhorar a satisfação do cliente, foi sugerido que a loja ofereça o serviço de ajuste, caso o cliente tenha que arrumar o produto para adequar-se com o seu tamanho (comprimento e largura). Deve-se procurar fazer uma parceria com uma costureira conceituada para oferecer este serviço. Ainda levando em consideração a satisfação do cliente, deve-se buscar melhorar o atendimento da loja. Pensando nisso sugeriu-se que os proprietários ofereçam aos funcionários cursos e palestras sobre moda e tendências, qualificando o atendimento e orientações ao consumidor, além de enfatizar o conhecimento como um dinamizador e otimizador da empresa e seus produtos.

Uma das questões também verificada na análise refere-se ao momento que o cliente opta por levar o produto para experimentar em casa, visto que a empresa expõe-se a diferentes riscos: ao de perder o produto, pois o cliente poderá nunca mais aparecer; ficar dias sem a mercadoria, visto que está na casa do cliente até a sua devolução. Nesse sentido, fica clara a necessidade de estipular uma data para devolução dos produtos, além de registrar o CPF e a assinatura do cliente, para que se tenha uma maneira de efetuar a cobrança do produto, caso

este não retorne à loja.

Outro ponto de melhorias deve ser o aspecto visual da etiqueta do produto, visto que as etiquetas adesivas que são usadas para colocar o preço nos produtos danificam a etiqueta original do mesmo. Propõe-se que se adquira um aparelho que tem a função de anexar os preços diretamente à costura do produto, como uma nova etiqueta, evitando rasuras na etiqueta original.

5.3 Análise do subprocesso de pagamento e crédito

Tendo em vista a última etapa de atendimento e vendas, o subprocesso de pagamento e crédito, também foram feitas sugestões em prol de melhorar o processo de atendimento dos clientes da empresa em estudo. Uma das possibilidades é alterar a maneira de expor o valor dos produtos. O que se propõem à empresa é que seja colocado na etiqueta do produto apenas o valor a prazo, pois o valor à vista deve depender da maneira como o cliente deseja pagar suas compras, visto que, se pagar no cartão de crédito, a loja tem despesas na manutenção da máquina de crédito. Então, devem-se usar duas políticas de descontos para pagamentos à vista: para cartão de crédito, conceder seis por cento de desconto e, para pagamentos em dinheiro ou cheque, conceder dez por cento de desconto.

Quando o cliente decide pagar suas compras em cheques, uma melhoria que agiliza este pagamento seria a implementação de uma máquina de preenchimento de cheques, uma vez que evita rasuras e transtornos futuros. Em contrapartida, antes de adquirir este equipamento, deve-se fazer um estudo de custo/benefício para verificar se esta aquisição é necessária e vantajosa.

Pensando em melhorar o segmento financeiro da loja, também se faz necessária a manutenção das lâmpadas para a máquina que verifica a autenticidade das cédulas de dinheiro. A redução da inadimplência também se apresenta como uma prioridade para o setor financeiro da empresa. Para diminuir este problema, a loja deve estreitar os laços com o CDL para implantar a consulta do CPF do cliente, assim verificar seus antecedentes de compras antes da venda a prazo ou pagamento feito com cheque. Outra sugestão é que a loja passe a utilizar, ao invés de caderneta, os carnês para pagamento de vendas a prazo, podendo assim dividir e fixar valores e datas de pagamento.

A empresa já dispõe de *software*, mas deve incluir a impressão de carnê no sistema. Ante o exposto, é importante ressaltar que se deve tornar o sistema gerencial além de operacional, para isso a empresa deve cadastrar seus clientes e produtos. Os clientes devem ser cadastrados para que loja tenha um histórico de suas compras e pagamentos, além de um maior comprometimento no cadastro de seus documentos, passa a ser possível uma comunicação entre empresa e cliente, como o envio de cartões de felicitações de aniversário ou outras datas, além de *folders* da loja.

O cadastro dos produtos é relevante para que, no momento de uma liquidação, a loja saiba o quanto pagou pelos produtos e o quanto de desconto pode dar. Somado a isso, também se deve aprimorar o sistema para lançar as entradas e saídas dos produtos, para que se tenha o conhecimento da circulação de determinado produto e determinada marca. Essas ações refletem-se no domínio que a empresa precisa ter das rotinas de compra e venda mensal e anual da loja, com esses dados é possível gerar prospectos comparativos para os demais períodos, bem como traçar estratégias e perspectivas de vendas futuras.

É importante que a loja defina um prazo de troca dos produtos com defeitos, para que estes sejam informados ao cliente e carimbados no verso do cupom fiscal. Sugere-se que seja melhorada a organização das trocas a serem efetuadas, definindo um local exclusivamente para estas e separá-las por marcas, o que facilitará na hora de entrar em contato com cada fornecedor.

Analisando o entorno e as questões ergonômicas, propõe-se que a empresa encontre uma maneira de colocar a máquina de cartão de crédito no caixa para que o atendente e o cliente não precisem deslocar-se do caixa até à máquina e da máquina para o caixa, isso agilizará o pagamento e, conseqüentemente, o de atendimento oferecido pela loja.

Para melhor atendimento e satisfação do cliente, motivando seu retorno, tem de ser implantada a cultura de, após finalizarem a venda, acompanhar os clientes até a porta de saída da loja ou até o seus carros, auxiliando-os com suas sacolas. Pequenas ações podem ser determinantes na escolha da empresa em que o consumidos fará suas compras além de sua fidelização.

Como síntese do que fora analisado neste artigo, segue um quadro com as descrições dos problemas encontrados na empresa em estudo e as sugestões de melhorias.

Quadro 2 - Descrição dos problemas encontrados e sugestões de melhorias

	Problemas identificados	Sugestões
1.	A faixada da loja é simples, não chamando atenção do cliente, ainda há o telefone antigo da empresa.	Refazer a faixada da loja, deixá-la mais criativa para atrair mais os clientes.
2.	A vitrine não é atraente.	Tornar a vitrine mais chamativa, usando cores da estação e adquirir mais manequins. Outra dica seria usar, como tema das vitrines, datas comemorativas como, por exemplo, Dia das Mães/Pais e promoções.
3.	A loja não tem uma sacola personalizada com a logomarca da loja.	Elaborar e confeccionar sacolas com a logomarca da loja, que contribuirão para a divulgação da marca.
4.	Não há disponível um local para serem colocados os guarda-chuvas molhados ao entrar na loja.	Disponibilizar um “Porta guarda-chuva” na entrada da loja.
5.	Não é disponibilizado um lugar para as mães deixarem seus filhos enquanto compram na loja.	Disponibilizar uma brinquedoteca na loja, com figuras para as crianças pintarem, brinquedos, etc.
6.	A cor branca transmite a sessões de cansaço e tristeza para os colaboradores, porém também dá uma visão de limpeza, ordem e paz.	O que se pode fazer é pintar uma ou duas paredes da loja de outra cor, sugere-se um estudo da influência das cores antes de escolher uma para pintar na loja.
7.	Não há um atendente recebendo o cliente na porta.	Fazer um estudo de custo/benefício de instalar um sensor na porta da loja, o que faz com que o atendente note logo a presença do cliente e vá até ele.
8.	Não existe um padrão determinado pela loja do que o atendente deve analisar no cliente na hora de lhe sugerir produtos.	Criar juntamente com os colaboradores da loja um “check list” para analisar o perfil de compra do cliente.
9.	No caso do cliente encomendar algum produto, não é anotado junto à encomenda o telefone dele, o que dificulta o contato quando chega o produto encomendado.	Anotar do lado da encomenda do cliente o seu nome e telefone, para telefonar informando-o assim que chegarem as mercadorias.
10.	Não são bem aproveitados os espaços livres da loja.	Fazer um estudo de <i>layout</i> para utilizar melhor os espaços disponíveis.
11.	A loja tem apenas um provador, o que gera filas na hora de provar os produtos.	Como há espaço para colocar o provador, fazer dois provadores.
12.	Há pouco espaço disponível no provador para pendurar roupas a serem provadas.	Nos provadores devem-se acrescentar mais ganchos para pendurar roupas.
13.	Não há uma iluminação adequada no provador.	Melhorar a iluminação nos provadores.
14.	A loja não oferece serviço de ajuste caso tenha que mexer no produto que o cliente escolheu.	Fazer uma parceria com uma costureira conceituada para poder oferecer este serviço.
15.	Os atendentes não têm curso ou palestras de moda e tendência da estação.	Oferecer uma ajuda financeira caso o atendente decida fazer algum curso ou palestra. Trazer na loja consultora de moda para dar dicas.
16.	Não é definido um prazo para devolução dos produtos levados condicionais.	Definir um prazo de no máximo para devolução dos produtos.
17.	Não é pego nenhuma assinatura do cliente e nem documentos quando este leva os produtos condicionais para provar em casa.	Anotar os documentos e solicitar a assinatura dos clientes quando estes levarem produtos para provar em casa.

(Continua...)

(Conclusão)

	Problemas identificados	Sugestões
18.	Etiquetas adesivas que são utilizadas para colocar preços nos produtos saem facilmente, assim rasurando as etiquetas originais destes produtos.	Comprar um aparelho que anexa etiqueta e grampo, para assim colocar a etiquetas de preços diretamente na costura do produto, evitando rasuras.
19.	O preço considerado “à vista” para a loja é resultado do valor do prazo menos seis por cento, sabe-se que o cartão de crédito gera custos, então, em dinheiro o desconto pode ser maior.	Colocar na etiqueta de preço apenas o valor a prazo; se for pagamento “à vista”, em cheque ou dinheiro, conceder 10 por cento de desconto e, se for no cartão de crédito, conceder seis por cento de desconto.
20.	Os cheques são preenchidos manualmente, o que gera, em alguns casos, filas no caixa na hora do pagamento.	Fazer uma análise de custo-benefício para verificar se é vantajoso fazer este investimento.
21.	A máquina para verificar autenticidade das cédulas de dinheiro está com a lâmpada queimada há meses.	Fazer manutenção nas lâmpadas para a máquina.
22.	Não se verifica os antecedentes antes dos clientes antes das compras a prazo.	Entrar em contato com o CDL da cidade para fazer esta consulta, a loja já é filiada.
23.	A utilização da caderneta ocasiona muita inadimplência para a loja.	Com a alteração do <i>software</i> adaptar também para que sejam impressos carnês para pagamento das parcelas.
24.	A loja não tem cadastro de cliente.	Entrar em contato com o suporte do sistema da loja para acrescentar esta opção ao programa.
25.	Não há cadastro de produtos.	Cadastrar os produtos com as características, marca e é importante cadastrar os preço de compra e de venda para facilitar no momento de conceder descontos.
26.	O controle do estoque é feito em um caderno.	Adequar o sistema para lançar as entradas e saídas do estoque.
27.	A loja não define prazo de trocas.	Definir o prazo de troca dos produtos e carimbar esta data atrás do cupom.
28.	Não há um lugar específico onde são colocadas as trocas.	Organizar um espaço para as trocas e separar por marcas.
29.	Os atendentes não acompanham o cliente até a porta de saída.	Orientar os atendentes para levar o cliente até a porta de saída e carregar suas sacolas.
30.	A máquina que passa o cartão de crédito não está no caixa, isto faz com que o atendente tenha que se locomover e de depois voltar ao caixa.	Analisar alguma forma de colocar a máquina de cartão de crédito no caixa da loja.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso cumpriu com seu propósito: sugerir melhorias para o processo de atendimento dos clientes de uma loja de confecções a partir da análise de seu atual processo. Com base nestas sugestões, elaborar-se-á o que se entende ser um processo eficiente de atendimento aos clientes bem como se aprimorará o entorno desse processo.

Para efetivamente cumprir com o objetivo principal deste estudo, bem como com os específicos, foi utilizado o método de análise e melhoria de processo, cumpriu-se as seguintes etapas: primeiramente, identificar a necessidade de melhoria; na segunda etapa deu-se a análise deste processo; baseando-se nisto, a terceira etapa girou em torno da descrição desse processo, utilizando a ferramenta de fluxograma; na sequência, juntamente com os gestores e os colaboradores da empresa, foram observadas as lacunas no processo de atendimento para assim finalizar a quinta e última etapa, a qual culmina na estruturação de um quadro com a síntese dos problemas e das sugestões de melhorias.

Percorridas todas as etapas necessárias à efetivação deste estudo, apresentou-se os resultados aos gestores da empresa analisada, onde percebeu-se uma receptividade e aprovação das medidas sugeridas. Um ponto positivo dos resultados apresentados é que tanto os gestores quanto os colaboradores da empresa sentiram-se pertencentes às sugestões de mudanças, uma vez que participaram de uma reunião em que constataram os pontos falhos e construíram algumas das ações de melhorias, visto que estão diariamente ligados aos processos. Há grande probabilidade de que as sugestões sejam postas em prática, tendo em vista que são necessidades que foram apontadas pelos agentes dos processos e que a eles fora proposto o fluxograma do processo atual, a fim de que a adesão seja consciente.

É imprescindível que, diante do exposto, a melhoria de processo seja uma ferramenta cada vez mais utilizada para auxiliar na gestão diária das empresas. Melhorias como o aumento da satisfação dos clientes, reduzir gastos, filas e retrabalho, consequentemente, aumentando a competitividade da empresa em seu mercado de atuação.

Além da melhoria de processo, principal objetivo do trabalho, o novo fluxo proposto também poderá servir para a empresa ter uma padronização do atendimento dos clientes e também servirá como base de treinamento de novos colaboradores.

Para além deste estudo de caso, é possível a constatação de que as melhorias de processo não são definitivas, uma vez que as empresas devem analisar seus processos com frequência. Pontos falhos são sempre possíveis, pois há desvios de processos mesmo em empresas já estabelecidas e com sucesso. Também há o constante aprimoramento e progresso pelos quais os diferentes mercados e concorrências estão expostos, o que movimenta à atualização de todos os processos. Nesse sentido é que uma empresa estará sempre competitiva frente à concorrência: quando olhar-se como um produto em constante processo de aprimoramento.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organizações sistemas e métodos**: Abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operação**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde; BASTOS, Dorinho. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 5. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORAES, Anamaria de; MONT'ALVÃO, Claudia. **Ergonomia**: conceito e aplicação 3. ed. Rio de Janeiro: A. de Moraes, 2003.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. São Paulo: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Maurício Fernades. Modelo de produção de material didático: o uso da notação BPMN em cursos a distância. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2011. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/viewFile/898/pdf_53>. Acesso em: 29 set. 2014.

SISP. Fluxo da metodologia. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/processos/Surgimento%20de%20novos%20projetos.htm>> Acesso em: 07 set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Augusto Cesar Gadelha. **Manual de layout**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1975.